



GESTÃO DA DIVERSIDADE ÉTNICA NAS ORGANIZAÇÕES E A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA

CAROLINA SILVA DE CARVALHO

Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA

carolinapsn@hotmail.com

LUISE BITTENCOURT PERES

Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA

bittencourtluisse@gmail.com

SEBASTIÃO AILTON DA ROSA CERQUEIRA-ADÃO

Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA

sebastiaocerqueira@unipampa.edu.br

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar como é tratada a gestão da diversidade étnico-racial das organizações na formação do administrador no curso de administração da Universidade Federal Do Pampa. Para desenvolver este estudo utilizou-se o método de estudo de caso, através da percepção dos discentes que cursaram a disciplina de Diversidade nas Organizações e/ou Comportamento Organizacional e docentes que ministram aula nessas mesmas disciplinas no Curso de Administração da UNIPAMPA. O presente estudo foi de natureza descritiva, com viés qualitativo e com entrevista semiestruturada e uso de análise interpretativa. Ao final deste estudo foi possível identificar que o ensino da diversidade e da gestão da diversidade étnico-racial ainda são insipiente no espaço universitário, o que pode provocar dificuldades do profissional de administração em lidar com questões de conflitos raciais nas organizações. Com este estudo ainda, percebeu-se como esses temas vêm sendo trabalhados em sala de aula. Viu-se que o conhecimento sobre a questão histórica dos negros no Brasil e de outras minorias hoje ainda excluídas é importante na formação, não só de administradores que saibam gerenciar pessoas e suas diversidades, mas também na formação de cidadãos que consigam ver as diferenças étnicas-raciais, de gênero, culturais, religiosas e respeitá-las.

Palavras-chave: Diversidade; Diversidade Étnico-racial; Formação do Administrador.

1 INTRODUÇÃO

O início da colonização no Brasil, durante os séculos XVI e XVII se deu através da exploração portuguesa que se preocuparam em extrair as riquezas da Colônia, principalmente para seu próprio enriquecimento. Esse processo de retirada das riquezas naturais ocorreu através do trabalho escravo, inicialmente houve a tentativa de escravizar os índios nativos, não obtendo sucesso, os negros trazidos à força da África foram os principais escravos explorados neste momento.

Para compreender a exclusão do negro na sociedade atual é necessário realizar uma breve abordagem do Brasil Império. Tem-se que no século XVIII o processo de exploração continuou, sendo um processo marcado por ciclos de exploração, inicialmente o Pau Brasil, depois a cana de açúcar e o ouro, conforme Freyre (1933, p.78), vê-se que “antes de vitoriosa a colonização portuguesa do Brasil, não se compreendia outro tipo de domínio europeu nas regiões tropicais que não fosse o da exploração comercial através de feitorias ou da pura extração de riqueza mineral”. Sendo que tudo isso ocorreu sem a mínima preocupação dos portugueses e dos novos brasileiros com a educação, que era clerical e atingia apenas os primeiros níveis de estudos. Apenas a partir do século XIX foi que se passou a pensar o ensino superior em terras brasileiras.

O ensino superior foi implantado no Brasil em função da vinda da Família Real para o novo continente por causa da invasão napoleônica em Portugal. Até então, no século XIX, a universidade dos brasileiros era a universidade de Coimbra, sendo que apenas os fidalgos tinham acesso a esse nível de ensino na época.

Ainda, cabe ressaltar, que diferente dos portugueses, os espanhóis que chegaram à América, tiveram como primeira preocupação instituir universidades no novo mundo, sendo que a primeira universidade implantada pelos espanhóis na América foi a universidade de Santo Domingo, no ano de 1538, e teve como função criar massa crítica no novo mundo que estava sendo descoberto, ou seja, em meados de 1500 os espanhóis já tinham uma universidade inclusiva no novo mundo. Schlemper (1989) afirma que, o Brasil não possuiu universidades renascentistas, diferente de outros países da América Latina. No século XVI, a Espanha já tinha oito universidades conceituadas em toda a Europa, enquanto em Portugal apenas a de Coimbra era destaque.

Voltando-se à questão brasileira e a inclusão no ensino superior no país, é necessário salientar que se veem no Brasil mudanças culturais com a chegada de imigrantes europeus (principalmente alemães e italianos), o que com o tempo acarretou na miscigenação da população. Com o fim do período escravocrata estes imigrantes passaram a desenvolver mão de obra paga, enquanto que os negros foram banidos para as periferias das cidades constituindo as favelas.

Já no século XX, com o processo de industrialização, principalmente em função da matriz econômica brasileira, dada a desvalorização do café na Bolsa de Nova Iorque, vê-se uma classe média mais diversificada no Brasil, mas com uma desvalorização do trabalho manual e a marginalização do negro como mão de obra remunerada. Avançando no século XX percebe-se que o negro começa a ter participação na vida do Brasil como cidadão, sendo que até 1934, na história política do país, mulheres, negros, pobres e analfabetos não tinham claro e abertamente o direito ao voto.

A exclusão do negro nesse período da história se dava em relação ao ensino, ao trabalho e às questões de cidadania, como por exemplo, direito ao voto. Mas o processo de miscigenação passa a fazer com que muitas pessoas comessem a dar mais atenção a esta faixa preterida da população. Vivia-se então tempos em que já não era tão simples identificar quem era e quem não era negro no país e a distinção de contratação de mão de obra negra já não era mais tão forte, mesmo assim, os negros que ocupavam postos de trabalho assumiam funções sempre subalternas com salários sempre inferiores aos trabalhadores não negros.

Necessário se faz esta contextualização histórica para abordar a dificuldade que ainda se tem no século XXI de inserção do negro no mercado de trabalho. Neste século, tem-se claramente que a população negra ocupa a maioria dos espaços carcerários, ainda desempenha mão de obra barata e não tem acesso à educação. Diante disto, tratar do processo de inclusão do negro parece ser um tema que carrega em si um conjunto de situações que tendem a identificar que as mazelas do processo escravocrata no Brasil ainda insistem em configurar-se como uma ferida não cicatrizada e que necessita de políticas públicas sérias para que enfim seja curada.

Neste contexto, tem-se a preocupação em perceber como o fenômeno da inclusão racial se dá na educação superior da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, universidade esta instalada na Região do Pampa Gaúcho, com população no entorno, em sua maioria, descendentes de imigrantes italianos ou alemães, descendentes de índios charruas uruguaios. De um lado, culturalmente falando, é valorizada essa miscigenação entre os povos, onde não há preconceito a cor da pele, entretanto, percebe-se que o acesso às oportunidades educacionais e vagas de emprego são limitadas de acordo com a raça e situação social de cada indivíduo.

Este estudo teve como objetivo geral: Identificar como é tratada a gestão da diversidade étnico-racial das organizações na formação do Administrador no Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Para atingir o objetivo geral acima, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) Verificar a formação do Administrador do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA; b) Verificar a percepção dos acadêmicos do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA em relação à inserção dos negros nas organizações; c) Identificar como o tema diversidade étnico-racial é abordado no Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Justifica-se a escolha deste tema devido à necessidade de relacionar as influências históricas, desde a exploração da mão de obra dos negros até a abolição da escravatura, que acabou com exploração não paga, porém deixou os escravos sem condições de dignidade e ascensão na sociedade brasileira, o que fez com que as pessoas negras fossem fazer parte de periferias e favelas. Esse fato do passado traduz-se em um problema social sério no presente, trazendo impactos na inclusão social do negro, principalmente do jovem negro, bem como esse problema do passado ainda hoje parece impactar na gestão da diversidade nos ambientes organizacionais. Neste contexto, busca-se saber se os futuros administradores da Universidade Federal do Pampa adquiriram conhecimento acerca da gestão e da diversidade étnico-racial e sua importância, no sentido da inclusão dos negros e das vantagens advindas frente às organizações diversificadas.

Com o presente artigo, espera-se que a comunidade acadêmica possa tomar conhecimento de como a gestão da diversidade tem sido tratada dentro da sala de aula e se tem influenciado, de fato, para que os futuros administradores tenham consciência da sua importância dentro das organizações. Espera-se também, que este artigo sirva de base para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica buscará englobar questões que envolvem diversidade e gestão da diversidade, explanando conceitos iniciais para que se possa entender de fato, a questão histórica no quesito empregabilidade e a importância da diversidade nas organizações. Antes de iniciar-se a fundamentação teórica que embasa este estudo, cabe ressaltar que no Brasil ainda são poucos os negros que ocupam cargos nos primeiros escalões das organizações, esse fenômeno acontece tanto nas instituições públicas, quanto nas organizações privadas.

Entende-se que as políticas de ações afirmativas vieram para reduzir esse distanciamento dos profissionais negros dos cargos mais elevados das organizações. Enquanto o acesso ao ensino superior público via sistema de cotas aumenta, a preocupação aqui é preparar o mercado de trabalho para aceitarem os egressos cotistas de diversos cursos universitários e, para este estudo, principalmente os egressos de cursos de administração e que estes possam ser contratados para atuarem em cargos de chefias, gerências e diretorias de organizações públicas e privadas.

2.1 FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

As exigências prescritas na lei que definem as diretrizes curriculares dos cursos de administração demonstram o quão difícil é a responsabilidade das universidades e faculdades, visto que as organizações estão mergulhadas em um ambiente muitas vezes complexo e instável, o que demanda de uma mão de obra que promova diariamente, muitas façanhas no âmbito organizacional. Diversas pressões simultâneas são vividas pela empresa, que segundo Caldas (1999), são variáveis como a globalização da economia, as mudanças mundiais no mercado de mão de obra, os movimentos de democratização das relações de trabalho, a evolução e sofisticação das demandas dos consumidores, a redução forçada do ciclo de vida de produtos e serviços, a aceleração do avanço tecnológico, associada à crescente dificuldade de acesso ao capital e às fontes de inovação, entre outros.

Sendo assim, os cursos de administração não estão excluídos das pressões em benefício de mudanças nas universidades em geral. Visto que existe a ligação entre educação gerencial e mundo dos negócios, logo, confirma-se que as forças de mercado, principalmente a globalização, mudanças tecnológicas e novas exigências para o trabalho podem afetar a educação gerencial mais do que qualquer outra matéria (FRIGA; BETTIS; SULLIVAN, 2004).

Para atender a demanda do mercado, a formação acadêmica de um administrador, deve seguir as resoluções que são instituídas pelo Conselho Nacional de Educação. A resolução de nº 4, de 13 de julho de 2005, aponta quais competências e habilidades básicas que são necessárias para o ingresso do administrador no mercado de trabalho, que são:

- a) Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- b) Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- c) Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- d) Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

- e) Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- f) Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
- g) Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;
- h) Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

As habilidades e competências listadas acima devem assegurar aos administradores uma funcional capacidade de gerenciamento e contribuição no âmbito organizacional, além de possibilitar instrumentos para que possam gerenciar os recursos disponíveis das empresas, assim como uma visão ampla da organização, exercendo um dos princípios mais cobrados pelas organizações, o controle, indispensável para averiguar se as atividades efetivas estão de acordo com as planejadas. A grande questão é se os milhares de administradores que estão sendo formados no Brasil, adquiriram todas essas competências e habilidades que são exigidas pelas organizações.

A responsabilidade de interceder pela remuneração dos acionistas e a produção é do administrador na empresa moderna. Devido à forma de produção capitalista, a sua função é buscar soluções para acompanhar esta produção, neste sentido, pode-se dizer que sua preocupação fundamental nas resoluções de problemas é o de responder as complexidades que o âmbito organizacional exige. O que também significa dizer que a sua função tem sido conseguir um espaço para organização no mercado, de acordo com Martins (1997).

De acordo com Lopes (2006), muitas dessas habilidades e competências não fazem parte do perfil dos administradores egressos, devido a dinâmica do ambiente de negócios, pois essa dinâmica condiciona a boa prática da administração, a um aprofundamento da aprendizagem em relação a uma empresa específica, como produtos, processos, mercados, estruturas, entre outros. Os administradores que possuem essa dinâmica do ambiente de negócios conseguiriam alcançar o êxito nas funções administrativas, porém, isso não é ensinado nas faculdades e universidades.

2.2 DIVERSIDADE E GESTÃO DA DIVERSIDADE ÉTICA RACIAL NAS ORGANIZAÇÕES

O tema diversidade surgiu na gestão de empresas a partir da década de 1990, nos Estados Unidos, que tinha como objetivo inserir mulheres e negros através de ações afirmativas dentro das organizações, que pela lei, garantiam oportunidades para grupos sociais marginalizados. Já no Brasil, a preocupação com a diversidade e em específico com a diversidade étnica, se dá pela questão histórica, pois além da diversidade étnica, o multiculturalismo também é formador do povo brasileiro. Como houve uma tolerância histórica da sociedade em relação à miscigenação, teve como consequência a dificuldade produzir uma sociedade igualitária e livre de preconceitos étnico-raciais, trazendo como consequência disparidades regionais e grupos étnicos que não usufruem das mesmas possibilidades para competir em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, onde cobra-se cada vez mais formação educacional e experiências, conforme Alves e Galeão-Silva (2004).

O instituto Ethos (2003, p.24) afirma que:

Valorizar e praticar a diversidade, combatendo a discriminação e o preconceito é um dos princípios da responsabilidade social empresarial, o combate à intolerância estimula a cooperação e a sinergia entre os profissionais das organizações em torno de seus objetivos comuns obtendo Um clima positivo. Além disso, valoriza a imagem da empresa perante a sociedade de maneira positiva e pode evitar problemas judiciais.

Nas organizações, a diversidade vem sendo tratada como questão de responsabilidade social, prática essa que permite a inserção de indivíduos advindos das minorias, ressaltando que minorias não se refere a quantidade de pessoas de um grupo social como explanam Seffner (2003) e Silva (2005), mas sim, pela desigualdade nas relações de poder, pela desvalorização de pessoas devido a sua cor, gênero, opção sexual, desvantagens econômicas, entre outros fatores.

Fleury (2000, p. 20) define diversidade como:

A diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nestes sistemas coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros, historicamente, obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Em vista disso, organizações que promovem a diversidade, procuram refletir na sua força de trabalho a sociedade pelo qual está inserido, sendo assim, organizações menos monolíticas, mais pluralistas e multiculturais, estão mais propícias, no meio deste mundo globalizado, a aproveitar da riqueza de uma força de trabalho diversificada, justamente, espelhado na sociedade na qual está inserido.

De acordo com o Instituto Ethos (2010), empresas que possuem uma força de trabalho diversa têm mais facilidade de inserir seus produtos e serviços no mercado, atendendo a consumidores cada vez mais diversificados. Ainda de acordo com o Instituto Ethos (2002), quando a diversidade é instigada e atua contra a discriminação, a empresa fortalece o respeito entre os indivíduos, o reconhecimento de cada singularidade, promovendo o estímulo a criatividade e cooperação.

O Instituto Ethos (2010, p. 5), afirma que:

Implementar eficazmente estratégias de diversidade da mão de obra pode ser um fator crítico para o sucesso dos negócios. As políticas de diversidade incrementam a competitividade, ao possibilitar que as empresas usufruam de todo o potencial resultante das diferenças positivas entre seus empregados. Também é crescente a tendência de valorização de marcas e bens produzidos por organizações que projetam uma imagem pluralista e de responsabilidade social.

Thomas (2000) considera que as organizações do futuro, estarão em um ambiente de negócios mais incerto, de maior complexidade e mais competitivo, por isso, as empresas terão mais dificuldades, conseqüentemente a lucratividade e viabilidade dessas empresas dependerão dos esforços de uma força de trabalho mais diversificada, fazendo com suas habilidades e características peculiares, se transforme em um diferencial competitivo.

Segundo Fleury (2000, p. 20), “A gestão da diversidade cultural foi uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade”. Quando existe uma aceitação das diferenças dentro de uma organização,

tem-se como consequência, funcionários motivados, o que possibilita sua criatividade e capacidade de inovação, gerando assim lucro para a empresa.

Um dos primeiros trabalhos de relevância a usar o termo “gestão da diversidade”, foi o de Thomas (1990), que defendia que era necessário mudar as ações afirmativas por mecanismos da gestão da diversidade, uma vez que este autor acreditava que as ações afirmativas vão de encontro com a meritocracia e que essas políticas de igualdade não gerariam exemplos para os jovens pertencentes às minorias e outros empregados não veriam admissões e promoções como algo merecido.

Desde 1995 o Brasil vem mostrando interesse em combater a discriminação racial, para isso ele pediu apoio a Organização Internacional do Trabalho - OIT, para que fosse implementada e efetivada políticas que promovessem a igualdade de oportunidade e tratamento no emprego e na ocupação. Devido a isso, foi constituído pelo Ministério do trabalho o Grupo de trabalho para Eliminação da Discriminação no Emprego e Ocupação – Gt EDEO, que teve como responsabilidade elaborar um plano de ações para eliminar a discriminação no mercado de trabalho de acordo com Ministério do Trabalho (2001).

Com a consolidação do capitalismo, surgiram ideologias que colocavam os administradores como uma classe social dominante. Entre essas ideologias, encontra-se a ideologia tecnocrática, que segundo Alvesson (1987), foi uma tentativa de redimir a administração de empresas como uma função neutra, fundamentada em uma cientificidade moderna, pelo qual estão inseridos gestores especialistas e técnicos com influências e responsabilidades limitadas.

Ainda de acordo com os autores supracitados, devido à miscigenação existente no Brasil, tem-se o mito da democracia racial, onde acredita-se não existir racismo e que todas as pessoas têm a mesma oportunidade para ascender perante a sociedade, o que não é verdade, mesmo diante de uma mistura de cores e etnias, as pessoas não brancas muitas vezes não conseguem uma vaga de emprego, e isso se dá principalmente devido às consequências históricas do método de colonização brasileiro, onde os negros mesmo depois de libertos, foram negligenciados como pessoas e colocados em situações subalternas, sendo assim, não tiveram acesso a oportunidades igualitárias.

Na visão de Alves e Galeão-Silva (2004), o mito da democracia racial brasileira dificulta que a discriminação racial seja reconhecida e em detrimento disso, as pessoas negras sejam recrutadas e selecionadas. É necessário que a gestão da diversidade reconheça a discriminação, pois sem o reconhecimento não existe maneira de construir discursos e políticas que puguem o acesso igualitário ao mercado de trabalho.

Programas de gestão da diversidade no Brasil abrangem também os portadores de deficiência e mulheres, que são amparados por leis que regulamentam a adoção de cotas para que estes tenham a mesma oportunidade perante a sociedade. Já em relação aos negros existe um grande questionamento advindo de empresários, intelectuais e pesquisadores com relação à adoção de ações afirmativas, no modelo de cotas, para que os negros possam ter garantido quadros mínimos de participação em universidade e concursos públicos e em outros setores da sociedade.

Este paradigma em relação a adoção de ações afirmativas pode estar relacionado com o fato de que os negros são culturalmente aceitos (música, culinária, língua), entretanto, essa aceitação não inclui a população negra no âmbito social e econômico, colocando-os em condições inferiores perante a sociedade brasileira, conforme Sansone (2005).

Visto a diversidade e gestão da diversidade étnica nas organizações, a seguir passa-se a abordar os aspectos metodológicos que orientarão esta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, devido à indispensabilidade de analisar mais a fundo a percepção dos alunos acerca da diversidade e gestão da diversidade étnica. O método de estudo de caso busca “reunir informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação e recorre a técnicas de coleta das informações igualmente variadas e frequentemente refinadas” como argumenta Bruyne (1977, p. 225).

Esta pesquisa ainda teve o viés qualitativo, uma vez que a abordagem qualitativa busca qualificar os dados coletados durante a análise do problema, (GIL, 1994). Sendo assim, a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, entre outros, (GOLDENBERG, 1997).

O estudo também teve como característica o aspecto descritivo, permitindo, um nível de análise que identifique os atributos do fenômeno estudado, ou seja, uma maior familiaridade com o problema, bem como sua ordenação e classificação, podendo preparar o caminho para novas investigações, segundo Bruyne (1977).

A população desta pesquisa foi composta pelos discentes e docentes do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, Campus Santana do Livramento, sendo que os sujeitos entrevistados foram 13 discentes, do 6º e 7º semestre, que já passaram pelas disciplinas de Comportamento Organizacional e/ou Diversidade nas Organizações e 2 docentes que ministram aulas nessas mesmas disciplinas.

Em relação a escolha de 13 discentes, deve-se ao fato de que foi utilizado a técnica metodológica Snowball (Bola de Neve), utilizada em pesquisas sociais, onde os primeiros participantes indicam outros participantes e assim em diante, até que o objetivo seja alcançado (Ponto de Saturação) como apontam Baldin e Munhoz (2011) e para esses autores chega-se no “ponto de saturação” quando os novos entrevistados passam a repetir as respostas dos entrevistados anteriores, não acrescentando novas informações que sejam relevantes à pesquisa.

Todos os entrevistados foram identificados com códigos alfanuméricos, sendo representados pela letra A os alunos e D os docentes. Sendo assim, encontram-se representados pela sequência A1, A2, A3... A13 todos os discentes, e D1, D2, os docentes.

Os dados desta pesquisa foram originários de fonte primária e fonte secundária, que conforme Marconi e Lakatos (2009) abrange toda a bibliografia que já se tornou pública em relação ao tema de estudo, com isso, esta pesquisa utilizou para composição da fundamentação teórica, livros, teses, dissertações, artigos científicos e documentos da UNIPAMPA. Com relação aos dados primários, este estudo utilizou um roteiro de entrevista com perguntas semiestruturadas que foram aplicadas aos sujeitos investigados. Segundo Marconi e Lakatos (2009, p.176), a coleta de dados advinda de fontes primárias pode ser feita no momento em que o fenômeno ocorre ou posteriormente, e acrescenta que “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

Em relação à entrevista semiestruturada que foi aplicada aos discentes investigados, trata-se, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que proporcionou ao entrevistado, de forma verbal, a informação necessária, seguindo-se o que preconiza Marconi e Lakatos (2009).

Os dados coletados foram analisados com base no método de Análise Interpretativa, que consiste em cuidar da interpretação do texto, deduzindo e interpretando os pontos principais. De acordo com Severino (2007, p.94), interpretar um texto é posicionar-se a respeito das ideias enunciadas, ou ainda, conforme o autor é superar a mensagem de maneira

estrita, fazer a leitura das entrelinhas, fazer com que o autor seja levado a um diálogo, explorando o manancial de ideias, bem como cotejar tais ideias e dialogar com outros autores.

4 RESULTADOS

A seguir apresentam-se os dados coletados e faz-se a análise dos mesmos mediante a confrontação entre as falas dos entrevistados e as abordagens elencadas na fundamentação teórica deste artigo. Os dados foram coletados de um conjunto de 13 discentes do curso de administração que cursaram as disciplinas de Comportamento Organizacional e/ou Diversidade nas Organizações e dois docentes que ministram aulas nessas mesmas disciplinas.

4.1 FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIPAMPA

Quando questionados sobre quais eram as suas percepções sobre o Curso de Administração, alguns entrevistados apresentaram opiniões um tanto quanto superficiais sobre o que era administração, antes de entrar no Curso não pensavam se tratar de algo tão amplo e técnico.

O entrevistado A2, por exemplo, mencionou que: Eu via administração como algo não tão técnico como eu estou vendo agora, trabalhar com as pessoas, não tão profundo igual a gente estuda muitas coisas sobre marketing[...] eu não achei que focava tanto assim, tantas áreas distintas, a gente estuda muita coisa técnica de algumas áreas.

Já de acordo com o entrevistado D1, a administração, com o passar dos anos, deixou de ser técnica e passou a ser mais estratégica. Pode-se verificar sua opinião a seguir:

A mudança também nos conteúdos, antes era uma administração mais técnica hoje é uma administração mais estratégica, me parece porque essa parte técnica, pelo avanço das tecnologias de informação, a folha de pagamento que antes você tinha um setor com 10, 20, 30 pessoas para fazer a folha de pagamento, hoje um software, tendo alguém que alimente o software vai fazer pra ti, então ela ficou muito mais em um nível estratégico, como estrategicamente pensar a organização.

A fala do entrevistado A2 converge com Lopes (2006), quando este autor afirma que a formação do administrador é essencialmente técnica e fragmentada em agrupamentos disciplinares, e pouquíssimo se faz em termos de práticas integradoras, sistematicamente incorporadas aos currículos.

Na percepção do entrevistado A5, ele acredita que algumas coisas não são ensinadas na universidade e enfatiza a diferença do que é aprendido no curso e de como é no mercado de trabalho.

Tal pensamento é corroborado por Lopes (2006), que elucida que as habilidades e competências não fazem parte do perfil dos administradores egressos devido à dinâmica do ambiente de negócios, pois essa dinâmica condiciona à boa prática da administração a um aprofundamento da aprendizagem em relação a uma empresa específica, bem como a produtos, a processos, a mercados, a estruturas, entre outros.

Houve também um questionamento se os entrevistados sentiam-se preparados para o mercado de trabalho e todas as suas exigências a partir do conhecimento adquirido durante a graduação. Todos os discentes questionados disseram que não se sentiam preparados, pois o

ensino de administração é algo muito técnico, fica somente na teoria e o mercado exige muito mais que isso. “O mercado de trabalho exige muito mais do que conhecimento teórico, onde não vemos na prática as teorias aprendidas em sala, e nem mesmo o estágio nos permite a prática de nossos conhecimentos”, afirma o A9.

O entrevistado A11 também acredita que não há preparação específica para o mercado de trabalho, ele expõe que o curso de fato não o preparou de forma técnica e sim, somente teórica. Quando ocorreu estudos de casos ele ressalta que era de empresas grandes, realidade bem distante das organizações da cidade, “um estudo de caso na hora a gente sabe resolver, na caneta, mas e se a gente tivesse na situação, como a gente iria lidar?” (A11).

As opiniões dos alunos entrevistados A9 e A11 divergem dos pensamentos dos professores entrevistados D1 e D2, explanados a seguir:

O entrevistado D1 comenta sobre algo que leva a ideia de autonomia de um aluno ao longo de sua formação, em que nas suas reflexões expõe que a preparação para o mercado de trabalho ou projeto profissional é obrigação de cada pessoa já que a universidade só mostra as opções que o aluno pode seguir.

O entrevistado D2 também enfatiza a necessidade de o aluno ir além do curso, que só a graduação não tem dado conta de preparar o aluno, sendo que este entrevistado comenta que:

A formação se dá ao longo do tempo. Então eu acredito que só a graduação, ela não vai dar conta, ela tem uma formação básica que te leva para uma profissão, mas ela não vai dar conta. Por exemplo, se eu quiser ir para área de marketing, eu vou ter que obrigatoriamente fazer uma especialização. [...] Para o mercado de trabalho, se a gente pegar um aluno de graduação e der uma atribuição para ele, ele pode sair bem, mas quando é que ele vai se sair bem? Por exemplo, se ele pega a incumbência de abrir um negócio, ele vai ter que fazer um curso de negócios, se for a área de marketing, produção, na área pessoal, ele tem que se especializar melhor para poder trabalhar, agora depende muito de aluno para aluno. [...] a construção do estudante é solitária, ela é junto com todos os colegas, junto com os docentes. As aulas são ministradas em caixinhas, ele tem que juntar esse emaranhado todo e se dedicar a um área e acreditar no curso.

As opiniões dos entrevistados A9 e A11 convergem com o pensamento de Lopes, (2006), em que ressalta que na fragmentação disciplinar que ocorre da formação do administrador, o discente mergulha em exercícios que, quase sempre, englobam processos de decisão com resultados de curtíssimo prazo e de uma dimensão funcional limitada. Neste sentido há uma visão que impulsiona a ideia de que a complexidade organizacional é uma complexidade de pormenores, o que significa que se tem um grande número de variáveis envolvidas nos processos empresariais.

Questionados acerca do conhecimento dos alunos sobre o que era gestão da diversidade e qual opinião sobre o tema, os respondentes disseram ter, durante a graduação, abordado este tema, ou seja, dos 13 discentes entrevistados, só os que sabiam de fato o que era Gestão da Diversidade foram os que fizeram a disciplina de Diversidade nas Organizações, que foram sete discentes, os demais que não cursaram tal Disciplina Complementar de Graduação - DCG, não tinham uma opinião formada.

O entrevistado A11 que realizou a disciplina que aborda o tópico sobre as diversidades relata que seria importante essas disciplinas serem obrigatórias e não optativas já que geram reflexões que ultrapassam a teoria e levam o indivíduo a refletir sobre diversos pensamentos e até mesmo cultura diferente. Ele diz que “a disciplina não era obrigatória e eu acredito que tinha que ser, porque quem mais precisava assistir a disciplina não assistiu que foram umas colegas que tem outra religião, e aí elas optaram por não fazer a disciplina”.

O entrevistado A10, que cursou tal disciplina, de forma muito direta disse não saber dar uma definição sobre o tema, sabia explicar com as suas palavras, mas conceituar não.

A opinião do entrevistado A10 está em consonância com Cox Jr. (1994), quando este autor afirma que a administração da diversidade cultural diz respeito sobre como planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens.

4.2 PERCEPÇÃO DOS ACADÊMICOS EM RELAÇÃO À INSERÇÃO DOS NEGROS NAS ORGANIZAÇÕES

Quando questionados a inserção dos negros nas organizações, 13 dos 15 entrevistados reconheceram as dificuldades de que os negros têm para serem contratados nas organizações, mesmo que sejam dotados de conhecimento e diploma. Entretanto, um dos entrevistados que divergiu de tal dificuldade acredita que quando são estabelecidas cotas para as minorias, esse fato por si só, já se configura uma forma de preconceito, ele diz que:

Eu acredito que a inserção da minoria como caráter de edital, por exemplo, onde tu tem que reservar determinado número de vagas a uma minoria, acaba discriminando muito mais do que tu abrir uma ampla concorrência pra todas as pessoas, porque tu abrir 10% ou 15% pra negros ou 15% pra transexuais, acaba discriminando aquelas pessoas, dizendo que elas vão concorrer a somente a 10% naquelas vagas onde elas se encontram. Então, eu acredito o preparo deve ser o mesmo, que o trato com as pessoas deve ser o mesmo, tanto em escolas, tanto em preparatórios [...] deve ser o mesma para pessoas das minorias e não pertencentes as minorias, ou seja, as amplas concorrências (A1).

O entrevistado A9, por sua vez, reconhece a questão histórica de dificuldade do negro e preconceito, porém não vê sentido na exclusão dos negros somente por serem negros, elucidando que nunca presenciou nenhuma situação na qual o negro sofre preconceito seria desnecessário, tu ter que olhar para o cara com diploma e se o cara é negro, tu não contratar, pra mim não faz sentido, é histórico, desde que a escravidão veio da África para o Brasil, trouxeram até o modo de liberdade, soltaram de qualquer maneira e se virem”.

Em contraponto com os pensamentos dos entrevistados A5 e A9, os entrevistados A2, A4, A11, A12, D1 e D2, acreditam que ainda existem percalços para os negros serem inseridos nas organizações, e alguns falaram que as cotas são maneiras de minimizar esses percalços:

O entrevistado A12, explana que, com relação à inserção do negro ressalta a dificuldade de um empregado negro ser contratado para funções de primeiro e segundo escalões nas empresas, esse entrevistado aponta que:

Eu acredito que sim, tanto é que se tu vai em uma empresa ou em uma organização qualquer, tu vê que o negro ainda está em minoria e é comprovadamente isso, tanto em salário, hierarquia, é difícil tu vê um negro inserido lá no topo, digamos assim, ainda se vê muito racismo, ainda se vê muito esse preconceito, esses problemas todos ainda estão muito enraizados, muito enraizados, acho que falta muito ainda para gente vencer isso ai

O pensamento do entrevistado A12 converge com o Instituto Ethos (2010), que diz melhorar a condição dos negros não depende apenas da adoção de políticas públicas eficazes. As organizações possuem um papel fundamental na inserção destas pessoas e estão começando a assumi-los. Porém, é uma pequena parcela, sendo que muitas organizações ainda não adotaram medidas de incentivo para participação de mulheres e negros em seus quadros e

quando possuem são ações pontuais, com metas e ações planejadas, sendo que o entrevistado D1 elucida que:

[...] infelizmente ainda fruto dessa questão histórica, da escravidão, enxergavam os negros como pessoas de menor valor, e isso, claro já se avançou bastante, mas ainda no subconsciente das pessoas tem muito forte isso, então por mais que a gente diga não, não tem preconceito mas ainda muito no inconsciente, ali na disciplina de comportamento a gente trabalha o preconceito submerso, aquilo que aparece e aquilo que não aparece que é muito maior, o iceberg, então embaixo o que as pessoas não falam, só falam naquele grupo que tem aquelas piadinhas, aquelas coisas que está no subconsciente.

A fala do entrevistado D1 faz alusão ao mito da democracia racial, que de acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), nega a existência de discriminações e as diferenças por meio da miscigenação, anunciando o Brasil como um país de convivência harmônica entre negros, índios e brancos. No entanto, o povo brasileiro tem um racismo não declarado, um racismo que se manifesta nas relações do dia a dia, mas que não é declarado ou explicitado formalmente.

4.3 DIVERSIDADE ÉTNICO-RACIAL ABORDADO COMO TEMA DE AULA NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIPAMPA

Foi perguntado aos entrevistados de que modo eles entendem que os estudos voltados à diversidade e gestão da diversidade podem representar vantagens competitivas frente às organizações. A maioria dos entrevistados percebe que quanto mais diversa a organização, maior a vantagem dela no sentido que ela se torna mais criativa, tem mais ideias e por fim, torna-se mais preparada para o mercado. Na opinião do entrevistado D1, o mercado consumidor é diverso, população é diversa, sejam diferenças de gênero, diferenças de idade, raça, qualquer coisa. Então, na medida em que se tem uma empresa busca-se atender o público, se o público é diverso, o ideal é que a organização seja diversa.

A fala do entrevistado D1 está alinhada com o que diz o Instituto Ethos (2003), pois empresas que possuem uma força de trabalho diversa têm mais facilidade de inserir seus produtos e serviços no mercado, atendendo a consumidores cada vez mais diversificados. Neste sentido para o entrevistado A4, “o administrador tem que estar preparado para lidar com diversas situações dentro da empresa e saber trabalhar a diversidade de cada funcionário dele vai ajudar a trazer novas”. Essa opinião do A4 encontra eco no que diz o Instituto Ethos (2003), pois um ambiente baseado na diversidade tem a tendência a ser mais instigador e produtivo, o que corrobora para construção de projetos e soluções. O reconhecimento da diversidade colabora para o alcance de um ambiente positivo que, pela luta à intolerância, incentiva a cooperação e a sinergia entre os colaboradores da organização em volta de seus objetivos comuns. Com isso, cria-se um ambiente que reforça o relacionamento dos funcionários com o trabalho e sua identificação com a organização.

Os entrevistados A1, A2, A5, A8 e A9 quando questionados, apontaram que o conhecimento diverso, o bom gerenciamento das diferenças e a bagagem cultural é o que traz vantagem para as organizações. Tais pensamentos condizem com a opinião de Thomas (2000), que considera que as organizações do futuro estarão em um ambiente de negócios mais incerto, de maior complexidade e mais competitivo, por isso, as empresas terão mais

dificuldades, e a lucratividade e viabilidades dessas empresas dependerão dos esforços de uma força de trabalho mais diversificada, fazendo com suas habilidades e características peculiares, se transforme em um diferencial competitivo.

Entretanto, o entrevistado A9 declarou não acreditar na vantagem competitiva advinda da diversidade e gestão da diversidade, explanado a seguir:

Eu acho que não representa vantagem e nem desvantagem em relação a competitividade lá fora, no sentido se tem todas as questões de igualdade, nós deveríamos ser tratados de forma igual, cor, credo, raça, opção sexual, gênero, que seja. Acho que não teria situação de tu levar uma vantagem em cima de mim, por tu ter estudado diversidade dentro da instituição.

O entrevistado acima acredita que como todos fazem parte da mesma sociedade, não deveria existir uma necessidade de incluir pessoas por ela ser de uma determinada raça, cor ou credo, ainda considera o Brasil um país hipócrita, pois a base da formação do povo brasileiro composta por negros e indígenas.

Também foi analisado o plano de ensino das disciplinas de Comportamento Organizacional e Diversidade nas Organizações para verificar se o tema Diversidade e Gestão da Diversidade Étnica estão especificados no plano de ensino. Ressalta-se que os planos de ensino abaixo, referem-se ao apresentado no segundo semestre do ano de 2015 para os alunos do 4º Semestre do Curso de Administração, que estavam matriculados na disciplina, foi colocado na tabela apenas os conteúdos que tem relação com diversidade conforme quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Plano de Ensino da Disciplina Comportamento Organizacional 2015

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL CONTEÚDOS
O Indivíduo - Diversidade nas organizações
O Indivíduo - Habilidades físicas e intelectuais
O Indivíduo - Gestão estratégica da diversidade
Estudo de Caso: A Diversidade para gerar criatividade
Seminário Apresentação do Grupo 6 Assunto: Cultura Organizacional

Fonte: Plano de ensino de Comportamento Organizacional do ano de 2015 – adaptado pelo autor

E o plano de ensino a seguir, refere-se ao apresentado no segundo semestre do ano de 2016 aos alunos do sexto semestre de administração, que estavam matriculados na disciplina de Diversidade nas Organizações, sendo esta uma DCG (Disciplina Complementar de Graduação) não obrigatória, os conteúdos apresentados na tabela são apenas os que dizem respeito à diversidade e em específico a diversidade étnico-racial:

Quadro 2 – Plano de Ensino da Disciplina Diversidade nas Organizações 2016

DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES CONTEÚDOS
Diversidade
Diversidade nas Organizações
Gestão da Diversidade- como implementar
Afrodescendentes e as ações afirmativas no Brasil: Uma análise à luz do Estado Democrático de Direito
Charla sobre: Distinção e Etnias

Fonte: Plano de Ensino de Diversidade nas Organizações do ano de 2016 – adaptado pelo autor

Como pode-se observar nos quadros, o tema Diversidade é abordado em ambos os planos de ensino, entretanto, em específico a questão racial, apenas especificado no plano de

ensino da disciplina Diversidade nas Organizações. Mesmo não sendo explícito no plano de ensino de Comportamento Organizacional, entende-se que o tema Diversidade poderia/deveria abordar a questão étnico-racial, apesar disso, quando os discentes foram questionados se a questão histórica em relação aos negros e outros grupos étnicos, foi tema de aula em algum momento da sua formação, em nenhum momento, os 13 discentes afirmaram terem visto a questão histórica dos negros na disciplina de Comportamento Organizacional.

Todos os entrevistados que fizeram a disciplina de Diversidade nas Organizações, reconhecem que essa DCG deveria ser uma cadeira obrigatória, pois os administradores precisam ter o conhecimento e saber gerir essa Diversidade nas Organizações. A seguir, as considerações finais sobre esta pesquisa e suas contribuições.

5. CONCLUSÕES

A Gestão da Diversidade gerencia as práticas de emprego, as relações de trabalho e a formação interna dos trabalhadores, a fim de selecionar os funcionários mais aptos para ocupar o cargo oferecido, sendo assim, organizações que adotam essa prática, além de incluir todo o tipo de pessoa e suas diferenças, possuem uma vantagem competitiva frente às outras organizações, pois o mercado consumidor sendo diverso, o ideal seria que a organização também fosse diversa, atraindo assim clientes que se identificam com determinada organização. Sendo assim, essa pesquisa buscou verificar como é tratada na formação do Administrador a Gestão da Diversidade e em específico a diversidade étnico-racial na Universidade Federal do Pampa- UNIPAMPA, Campus Santana do Livramento.

Neste sentido, partindo do primeiro objetivo que consistia em verificar a formação do administrador do Curso de Administração da UNIPAMPA, pode-se verificar que os alunos não se sentem preparados para o mercado de trabalho, pois o Curso de Administração ainda oferece um ensino muito teórico, o que permite que os alunos tenham uma visão holística do que é uma organização, assim sendo, não preparando-os de fato para as exigências do mercado. Entretanto, na opinião dos docentes, é dever dos discentes se prepararem para o mercado de trabalho, sendo necessário escolher uma das muitas áreas que o Curso de Administração oferece e especializar-se nela, para assim, conseguir ser mais eficiente no mercado de trabalho. Ainda pode-se perceber que a disciplina de Diversidade nas Organizações possibilitou maior propriedade e facilidade para que os alunos compreendessem a Gestão da Diversidade. No entanto, ainda trata-se de apenas um componente curricular complementar de graduação, não sendo uma disciplina da matriz curricular normal. Sendo que, parece muito pouco apenas um semestre de discussão sobre inclusão e diversidade para um curso que tem quatro anos e meio de duração como é o caso do Curso de Administração da UNIPAMPA. Entendendo-se que deveriam existir no curso outros espaços para a abordagem do tema diversidade nas organizações, o que não verificou-se.

Passando para o segundo objetivo que foi verificar qual a percepção dos acadêmicos do Curso de Administração da UNIPAMPA em relação à inserção dos negros nas organizações, percebeu-se que a questão histórica dos negros e os percalços que ainda permeiam a sua inserção de forma igual nas organizações estão presentes na visão dos discentes. Sendo que, na percepção deles existe preconceito por parte de algumas organizações na hora de contratação, ou seja, o mercado de trabalho ainda é seletivo e preconceituoso no que tange à contratação de pessoas pretas e pardas, isso é verificado principalmente nas organizações privadas, sendo que as instituições públicas estão aderindo

aos poucos à adoção de Ações Afirmativas, reservando cotas de vagas em concursos públicos para a população negra.

E por fim o terceiro objetivo que foi identificar como o tema diversidade étnico-racial é abordado no Curso de Administração da UNIPAMPA, constatou-se que esta questão foi vista, ao longo do Curso, mais profundamente apenas na disciplina de Diversidade nas Organizações, sendo que, a disciplina Comportamento Organizacional não demonstrou em seus conteúdos a intenção clara de observar o comportamento racial ou racista das pessoas no ambiente organizacional, o que demonstra que algumas ações podem ser revistas nesse sentido por parte da Coordenação do Curso, buscando trazer a diversidade e a questão do negro, do índio, as questões de orientação sexual, as questões de gênero para o debate acadêmico da graduação.

A presente pesquisa permitiu verificar as mudanças ocorridas na profissão que os discentes pesquisados escolheram desde o início do curso até o presente momento da graduação, bem como seu aprendizado em relação à diversidade e à gestão da diversidade. Em função da formação da população brasileira ser constituída por negros escravizados, pelo fato de que a maior parte da população pobre no Brasil é negra e de como essa questão histórica ainda permeia as discussões acadêmicas nos dias de hoje, bem como devido à falta de oportunidade de muitas pessoas negras a uma educação de qualidade e, consequentemente, a uma oportunidade no mercado de trabalho, esta pesquisa possibilitou ver como o tema Diversidade e Gestão da Diversidade Étnico-racial ainda é pouco trabalhado em sala de aula de um curso de graduação que prepara profissionais para lidar com gestão de pessoas.

Sugere-se que o componente Diversidade nas Organizações deixe de ser um Disciplina Complementar de Graduação, e passe a ser um componente curricular obrigatório na matriz curricular do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa, pois se entende ser de suma importância que os futuros administradores tenham em mente as dificuldades enfrentadas pelas minorias, principalmente a população negra.

Sendo assim, reitera-se que o aprendizado em relação à questão histórica dos negros e de outras minorias é de suma importância na formação, não só de administradores que saibam gerir pessoas e suas diversidades, mas também na formação de cidadãos que consigam ver as diferenças e respeitá-las e que também tenham um embasamento adquirido na universidade para que saibam lidar com todas as pessoas, aproveitando delas o seu potencial em favor das organizações.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 44, n. 3, p. 20-29, jan. 2004.

ALVESSON, M. **Organizational theory and technocratic consciousness**. Berlin: Walter de Gruyter, 1987.

BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. Educação Ambiental Comunitária: Uma experiência com a técnica de Pesquisa SnowBall (Bola de Neve). **Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, v. 27, p. 46-60, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. LISBOA: Edições 70, 1977.

BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CALDAS, M. P. O triste destino da área de O&M no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.2, 1999. São Paulo: FGV, 1999.

COX JR., T.; BLAKE, S. Managing diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, p. 45-57, 1991.

COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresa**, v. 40, n. 3, p. 18-25, set. 2000. São Paulo: FGV, 2000.

FREYRE, Gilberto. **Casa grande & senzala**. Rio de Janeiro: Maia e Schmidt, 1933.

FRIGA, P. N.; BETTIS, R. A.; SULLIVAN, R. S. Mudanças no ensino em administração: novas estratégias para o século XXI. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.01, 2004. São Paulo: FGV, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HASENBALG, C. A. **Discriminações e desigualdades raciais no Brasil**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2010.

_____. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Benjamin S. Gonçalves, 2003.

_____. **Como as Empresas podem (e devem) valorizar a Diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

LOPES, P. C. A formação do administrador no ensino de graduação: uma reflexão. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, v. 27, p. 187-201, 2007. Londrina: UEL, 2007.

LUCENA, RODRIGO DE MELO. Uma análise da educação superior e do processo de formação dos administradores brasileiros. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 4, p. 24-40, 2013. Sergipe: ESS, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, P. E. M. Repensando a formação do administrador brasileiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.5, n.15, p.11-30, 1997. São Paulo: RAP, 1997.

SANSONE, Lívio. Negritude sem etnicidade no Brasil: o local e o global nas relações raciais e na produção cultural negra do Brasil. **Revista de Antropologia**. V. 48, n. 1, p. 401-407. São Paulo: USP, 2005.

SCHLEMPER JR., Bruno Rodolfo. Universidade e sociedade. In: **Desafios da Administração Universitária: Seminário Internacional de Administração Universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989.

SEFFNER, F. **Derivas da masculinidade: representação, identidade e diferença no âmbito da masculinidade bissexual**. 2003. 260 f. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós- Graduação em Educação, Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre, 2003.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, M. P. Identidade racial brasileira. In: SANTOS, G.; SILVA, M. P. (Org.). **Racismo no Brasil: Percepções da discriminação e do preconceito racial no século XXI**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2005.

THOMAS JR., R. R. **A diversidade e as organizações do futuro**. In: HESSELBLEIN, F. GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 2000.

THOMAS, R. R. From affirmative action to affirmative diversity. **Harvard Business Review**, Mar. /Apr., p. 107-118, 1990. Cambridge: Harvard, 1990.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1985